APPLICATION DU REFERENTIEL AFNOR FD X 30-023 (AVRIL 2006) COMME OUTIL D'AUTO–EVALUATION DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (RSE) INTERETS ET LIMITES A PARTIR D'UNE EXPERIENCE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE FRANÇAISE

François PETIT
Groupe Sup de Co La Rochelle
(France)

Daniel BELET
Groupe Sup de Co La Rochelle
(France)

RESUME

Cette communication traite d'une méthodologie de progrès du développement durable proposée par un référentiel de l'AFNOR (SD 21000) préalable à de futures normalisations des approches de la RSE dans les entreprises. Outre une description des aspects méthodologiques de cette démarche, elle décrit une expérience relative à son application sur le terrain avec un groupe de cadres dirigeants d'une grande entreprise industrielle française. Cette méthode a pour principe une auto-évaluation relative aux principaux enjeux de la RSE afin de pouvoir évaluer le positionnement actuel de l'entreprise en fonction de l'importance et des niveaux de performance perçus pour chacun d'entre eux. Sur la base des résultats obtenus il est possible de définir des priorités et des axes d'amélioration pour faire progresser la stratégie de l'entreprise et ses modes de management vers des performances accrues dans ce domaine.
A partir de cette expérience de terrain, quelques observations sont faites sur l'intérêt, les perspectives, mais aussi les limites et les conditions de succès de l'utilisation de ce type d'outil méthodologique.

MOTS-CLES : Responsabilité Sociétale de l'entreprise, développement durable, normalisation, méthodologie, grande entreprise.

INTRODUCTION

Cette communication traite d'une méthodologie de progrès de la RSE et d'une expérience menée sur le terrain avec un groupe de cadres dirigeants d'une grande entreprise française. Celle-ci se situe entre un diagnostic assisté réalisé en interne dans l'entreprise sur les enjeux du développement durable (DD) et une réflexion sur le sens des résultats de cette auto-évaluation en termes de priorités et d'axes d'amélioration.
A partir d'une analyse relative à l'importance et aux performances supposées atteintes par l'entreprise sur des enjeux de DD pré-définis, elle propose d'en tirer des enseignements sur deux plans :

- la méthodologie employée (induite par ce référentiel AFNOR),
- son application et les résultats obtenus de cette démarche pour définir des axes de progrès.

Dans une première partie, nous présenterons les éléments fondamentaux de ce référentiel AFNOR SD 21 000, et en particulier sa place dans le foisonnement des documents de « normalisation » du domaine du DD. Puis nous présenterons le contenu du FDX 30-023 (document applicatif de la SD 21 000), avec les deux aspects essentiels de cette approche :

- la méthodologie préconisée d'auto-évaluation,
- le système de quotation utilisé et les principales caractéristiques de la démarche.

Dans une seconde partie, nous donnerons une description de l'application concrète de la méthodologie au sein d'une grande entreprise en montrant ses résultats et en précisant son intérêt, mais aussi ses principales difficultés. Seront évoquées d'une part la cohérence de la stratégie DD de l'entreprise mesurée à l'aide des données recueillies sur la performance et l'importance de ces enjeux, et d'autre part la validité générale de la démarche et l'importance accordée aux parties prenantes. Seront également mentionnés certains axes de progression d'une stratégie DD à partir de l'exemple de cette entreprise.
Enfin, on soulignera l'intérêt, les limites et les précautions à prendre pour l'utilisation de ce référentiel pour développer une dynamique DD dans une grande entreprise par cette démarche.

1ère Partie : LE REFERENTIEL AFNOR SD 21000 : OUTIL METHODOLOGIQUE POUR INITIER UNE DEMARCHE DE RSE

1/ LE CONTEXTE NORMATIF DU REFERENTIEL SD 21000

1.1 / Approche conceptuelle de la RSE et lien avec la normalisation :

La Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), s'intègre dans la thématique plus générale du Développement Durable (DD). La RSE se définit, selon le livre vert de la Commission Européenne, comme « l'intégration volontaire des

préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités….. » (1)
Nous sommes aujourd'hui dans une situation où la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) tente de répondre à une certaine défaillance de la logique du système capitaliste traditionnel et de l'économie marché. Elle propose un nouveau modèle qui tend à organiser progressivement des transactions du système complexe que constituent les relations de l'entreprise avec toutes les parties prenantes, et notamment celles de son environnement. La question posée est celle de rendre opérationnel les principes de la RSE. Une approche volontaire par la normalisation est une voie possible et intéressante pour l'entreprise .
En effet , la normalisation a pour objet de définir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes (commerciaux ou techniques concernant les produits et services) qui se posent dans les relations entre partenaires économiques ,techniques et sociaux.
Les normes ont accompagné l'essor de l'activité économique avec une accélération très nette au siècle dernier. Les années 80 sont celles de l'explosion normative. Le champ de la normalisation a trouvé de nouveaux 'objets' (tels que les ISO 9000 et les ISO 14 000 par exemple).
Les normes couvrent aujourd'hui l'essentiel de l'activité économique, parfois de manière non cohérente , sinon contradictoire comme le démontre très bien Savall. (2)
Penan et Mignot (3) constatent même une inflation des normes liées à la mondialisation des échanges. Cela correspond notamment à la nécessité de restaurer la confiance dans les rapports commerciaux .

Comme le souligne Capron (4), La théorie des Parties Prenantes (PP) construit une représentation réductrice de la RSE , car elle suppose que l'intérêt général peut se résumer à l'addition des intérêts des PP . Ainsi, l'optimum collectif serait basé sur la convergence des préférences identifiées des PP. Or le référentiel SD 21 000 prend en compte d'autres enjeux (que les PP) pour guider la réflexion et la démarche de l'entreprise

Selon Brodhag (5*)* La mise en place de la RSE dans une grande entreprise nécessite l'articulation de trois dimensions : l'espace , le temps et l'analyse systémique du DD. Ce qui implique des approches multicritères et multi - acteurs. L'hypothèse de la SD 21000 est que la prise en compte des PP est une condition nécessaire, mais non suffisante du DD .
La transformation du paradigme et de la réalité de l'entreprise implique de la redéfinir et donc de faire évoluer sa rationalité . L' appropriation de la RSE nécessite une modification des principes, des organisations et des produits de l'entreprise et de la gérer comme un système complexe comme l'avait déjà très bien expliqué Le Moigne (6).

Pour comprendre les principes qui sous-tendent la SD 21 000 et son application, on peut opportunément se référer aux modèles de rationalité de l'entreprise .
Selon Brodhag (7) et Delchet (8) , il y a lieu de distinguer 4 types de rationalité :

- Une rationalité dite structurelle , qui pour la RSE recouvre l'implication de la Direction et l'organisation des responsabilités dans l'entreprise

- Une rationalité substantive qui intègre , pour ce qui concerne la RSE , les connaissances relatives aux impacts sociaux et environnementaux et les moyens (des solutions) pour y remédier…
- Une rationalité procédurale qui est lié à la prise en compte formelle des acteurs , l'élaboration et le fonctionnement des procédures ainsi que le système formalisé de prise de décision.
- Enfin , une rationalité évaluative qui correspond pour la RSE à la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux dans les objectifs , les indicateurs et le système de pilotage de l'entreprise

Il est clair que le DD élargit le champ de ces 4 rationalités, en particulier procédurale et substantive .
Comme l'indique Gendron, Lapointe et Turcotte (9), sans cet élargissement, le risque est que la RSE s'inscrive dans un paradigme « utilitaire » stratégique motivé par la nécessité d'intégrer les « revendications » environnementales et sociales pour améliorer la seule performance financière de l'entreprise.

On observe une multiplication d'initiatives en matière de Développement Durable
Lapointe (10) souligne, à bon escient, que la prise de conscience du DD s'accompagne d'une prolifération de référentiels dont le contenu (la rationalité substantive) n'est pas toujours légitimé, notamment quant à la possibilité de vérification (rationalité évaluative)

De nombreux référentiels (comme le GRI, le SA 8000, le Sygma britannique, le VMS Allemand, l'OHSAS 18001, le SD 21 000) et autres surprenants guides du DD occupent le terrain international. Ils comblent en fait les lacunes d'une réglementation internationale à venir. En proposant chacun une approche spécifique, ils contribuent à générer du flou et de l'incertitude sur les concepts même du DD. Bien que leur statut soit très divers, il y a compétition entre ces guides et ces normes notamment entre référentiels privés et nationaux.

Dans ce contexte, la normalisation peut-elle assurer sa mission de « simplification, unification, spécification et « facilitation » des échanges dans le domaine de la RSE ?
L'avenir de la RSE est-elle dans la normalisation internationale (de type ISO) ?
Un arbitrage opéré par l'ISO permettrait sans doute (comme pour la qualité et l'environnement en son temps) d'éclaircir la situation actuelle qui reste assez confuse.

Plus concrètement, et comme l'indique Metzl (11) un mécanisme de coopération aboutissant à l'émergence d'un modèle reconnu en DD doit reposer sur une négociation entre acteurs publics et privés et sur la mise en place d'une « diplomatie des réseaux ». Ce qui signifie que la démarche doit associer entreprises, organisations, collectivités locales, avec les représentants des Etats. Elle doit permettre à chacune des entités de participer aux réflexions et la mise en œuvre des solutions préconisées.

Les taches de la normalisation internationale sont donc complexes mais reposent, dans un premier temps sur des expérimentations de terrain des référentiels existants.
Dans cette perspective, le guide SD 21 000 et son document d'application (FD X 30-023) ont le mérite de mettre en exergue certains points clés et de proposer une approche méthodologique et intéressante sur le sujet de la RSE.

1. 2/ Le GUIDE SD 21 000

Le guide SD 21000 a été élaboré pour prendre en compte les enjeux du DD dans la stratégie et le management de l'entreprise. Afin de faire émerger un consensus sur les objectifs et les moyens et intégrer ce concept du DD, un groupe de travail a été crée par l'AFNOR en 2000.
Comme le souligne Jounot (12), le groupe de travail a choisi de ne pas donner le statut de norme à ce document pour éviter un amalgame avec une démarche de certification.
Conformément à l'approche préconisée par Creton B., Lafont B.et Mantel G. (13) l'ensemble des intérêts de la société ont été représenté. Le processus d'élaboration a respecté celui d'une norme avec, entre autres : un débat public, des commentaires intégrés avant version définitive, validation et le consensus d'un grand nombre d'acteurs
Le SD 21 000 répond à deux problématiques :

- Prendre en compte les « enjeux du DD » dans l'entreprise
- Organiser un système de transaction (non uniquement économique) permettant à l'entreprise de gérer ses relations avec les PP

Le tout conduisant à mettre en place un plan d'actions relatif aux enjeux jugés significatifs par l'entreprise.

Par conséquent, la SD 21 000 n'est pas un simple outil de gestion des PP, car il existe des enjeux DD sans PP (ceux portés par des acteurs faibles). Elle n'est pas non plus un système d'indicateurs permettant d'évaluer la performance de l'entreprise. Il s'agit, par contre, d'un outil d'aide à la prise de décision stratégique en amont d'une démarche d'amélioration continue grâce notamment à la maitrise des relations avec les PP.
Ce référentiel n'est pas certifiable, de même que le futur document (ISO 26000) international Néanmoins, le débat n'est pas encore clos à ce sujet. Les positions des différents acteurs divergent sur ce point.
L'approche défendue par le SD 21 000 relève essentiellement de la « rationalité substantive » et intégrée de la RSE. Pratiquement, elle reprend à son compte la définition des 5 capitaux : le capital humain, le capital naturel, le capital sociétal, le capital matériel (l'outil de travail), le capital financier.
La problématique de cette étude concerne l'expérimentation sur le terrain, dans une grande entreprise, de l'application de la SD 21 000 à partir de son document d'application FD X 30-023.

2/ LA METHODOLOGIE : PRINCIPES

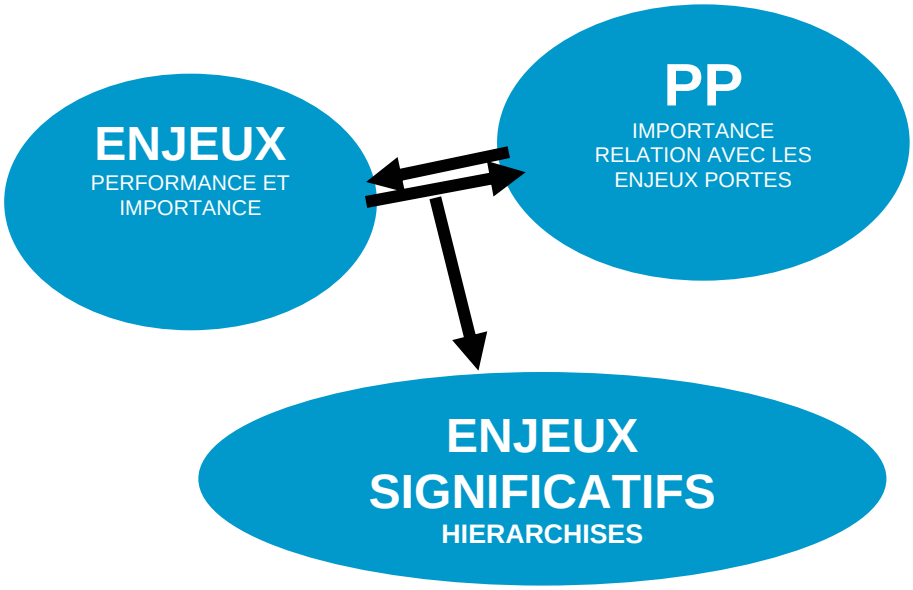
.2.1 Une logique d'auto-évaluation.

Il existe plusieurs types de méthode permettant d'évaluer les pratiques de l'entreprise. On distingue généralement l'audit d'une part et l'auto-évaluation d'autre part.
L'audit est une pratique d'évaluation qui sous-entend la vérification, contrairement à l'auto - évaluation ou l'entreprise cherche elle-même à faire le point sur ses pratiques dans un domaine précis. L'auto-évaluation est souvent accompagnée par un consultant extérieur afin d'aider l'entreprise dans sa réflexion et pour garantir le suivi rigoureux de la méthodologie qu'il convient de maitriser.
Le document d'application FD X 30-023 se situe clairement dans une logique d'auto-évaluation, c'est-à-dire une réflexion de l'entreprise sur le DD dans ce cas.
Cette « logique » d'auto évaluation s'appuie le plus souvent sur l'utilisation de grilles de niveaux de maturité (avec un critère de performance par exemple) par thématique abordée. Les niveaux sont définis, ce qui permet une cotation comme ceux que l'on peut trouver dans les approches Qualité (guide Diagnostic AFNOR ou EFQM)
Selon l'étude de NOVETHIC (14) il existe aussi en France d'autres « outils » en matière de RSE (En dehors du bilan social obligatoire pour les grandes entreprises), par exemple :
- Le diagnostic de performance globale du CJD sous forme d'un questionnaire suivi de mise en œuvre d'actions concrètes.
- Le bilan sociétal du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale (CJDES) qui se rapproche d'une évaluation croisée avec les PP.

2.2/ les principes de la démarche.

La méthodologie proposée vise à l'élaboration d'une stratégie avec des axes d'amélioration D D. La phase finale permet de mettre en perspective les « enjeux DD » de l'entreprise avec leur niveau d'importance et de performance.
Les résultats atteints donnent la possibilité à l'entreprise de construire sa stratégie en allouant des moyens pour faire progresser son niveau de performance sur les enjeux considérés comme « significatifs ». Ces choix dépendent en particulier de la politique de l'entreprise, mais aussi des attentes des PP.
Cette méthodologie constitue une base permettant à l'entreprise de définir un plan d'actions de progrès sur la voie d'une logique de DD.

Cette démarche comprend essentiellement trois parties. Son Schéma général est le suivant



Ce schéma correspond à 3 phases du travail :

- un premier travail sur les enjeux (35 en jeux sont prédéfinis)
- un second travail sur les PP (la liste indicative comprend 45 PP)
- puis une étape de consolidation pour dégager les « enjeux significatifs ».

Cette auto-évaluation a donc deux « entrées principales » : les enjeux et les PP. Cette double approche permet de consolider les données collectées.

2.3/ La cotation par auto-évaluation

Le document préconise de suivre la liste des enjeux qui sont regroupés en 5 grandes catégories : gouvernance et pratiques managériales, approches transversales (comme la gestion des risques par exemple), la performance économique, la responsabilité sociétale, la responsabilité environnementale.
Ces enjeux sont relatifs à différents piliers du DD parmi lesquels deux grands types se dégagent :
- les enjeux concernant les moyens, comme les pratiques managériales et la définition des responsabilités …(Ce sont ceux qui reflètent les rationalités « procédurale » et « évaluative » …)
- les enjeux de « résultats » concentrés sur les enjeux sociaux et environnementaux et qui impactent plus directement certaines grandes problématiques du DD (eau, énergie, déchets, etc..). Ces enjeux se rattachent davantage au développement de la rationalité « substantive »

2.4/ La cotation : niveaux, critères, corrections

L'entreprise doit évaluer, successivement, pour chacun des enjeux :
- d'abord un niveau de performance,
- puis un niveau d'importance,
- enfin lister et dénombrer les PP impactées par l'enjeu étudié.

Cotation des enjeux : niveau de performance :
L'échelle de « performance » retenue relève de deux considérations fondamentales qui sont empruntées à l'analyse de Millet (15) concernant la trajectoire de l'apprentissage et de la mise en œuvre du DD :
D'une part, le DD perçu comme une contrainte, et l'obligation d'une mise à niveau, d'autre part le DD considéré comme une « valeur » et donc totalement intégré à la stratégie avec ce qui en découle : un nouveau paradigme de consommation, de production et des innovations techniques, managériales et organisationnelles.

Les niveaux de performance sont définis de la manière suivante :
Le niveau 1 est celui de la prise de conscience : aucune action spécifique n'existe dans l'entreprise.
Le niveau 2 correspond à une démarche embryonnaire sur le sujet : c'est l'étape de la mesure
Le niveau 3 correspond au « déroulé » de Plans d'action. C'est le niveau de « l'état de l'art » dans le contexte de l'entreprise et celui de la conformité réglementaire
Le niveau 4 est assimilé à la maturité de la prise en compte du DD (par exemple : MTD disponibles …)
Enfin, Le niveau 5 est le stade de l'exemplarité avec pour caractéristiques principales :
Un niveau d'excellence et une vision totalement intégrée du DD.

La notation sur ces niveaux permet de visualiser la performance de l'entreprise sur les enjeux DD.Mais, pour sélectionner les enjeux vraiment significatifs, il est nécessaire de déterminer également les plus importants pour l'entreprise…

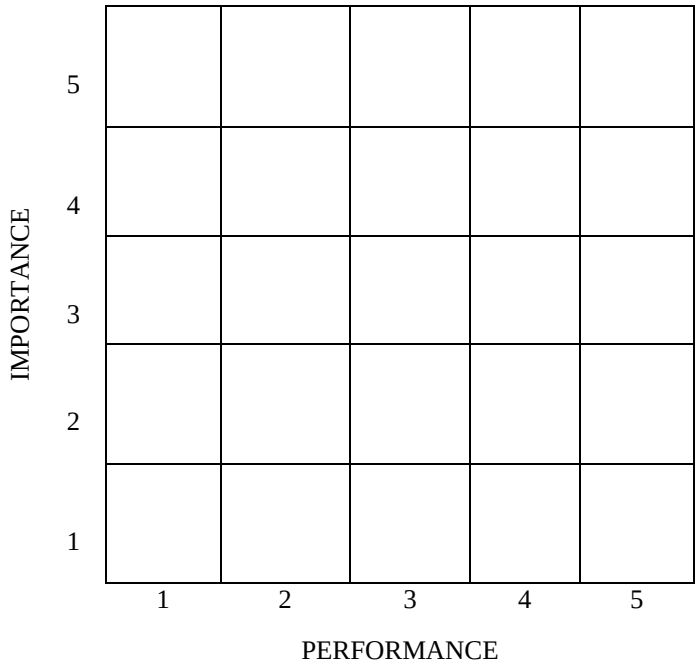
Cotation des enjeux : Niveau d'importance

L'importance est également étalonnée sur 5 niveaux.
Le niveau 1 : l'enjeu n'est pas important du tout :
Le niveau 2 : l'enjeu n'est pas prioritaire :
Le niveau 3 : l'enjeu ne peut pas être ignoré
Le niveau 4 : la maitrise de l'enjeu est indispensable
Le niveau 5 : la maitrise de l'enjeu est absolument fondamentale pour l'entreprise.

.

Il résulte de ce travail un positionnement de chaque enjeu en fonction de la cotation sur la performance et l'importance. Une « grille de positionnement » sous forme de matrice permet de visualiser la « criticité » de chaque enjeu pour l'entreprise.

Grille de positionnement des ENJEUX



La relation Enjeu / PP

Une PP est « un individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme le long terme par les stratégies, les actions (et leurs conséquences)que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs ». JJ Rosé (15)

La question posée à cette étape est la suivante; quelles sont les PP impactées par l'enjeu étudié ? Quel est leur nombre ?
Ces PP (par enjeu) sont d'abord l'objet de regroupements par catégories cohérentes aux yeux de l'entreprise. Afin de répondre aux 2 questions précédentes, l'environnement local, national, international sont pris en compte.

Cotation des PP : l'importance des PP

De manière similaire à la cotation des enjeux, au plan méthodologique, un travail sur l'importance des PP est réalisé à partir d'une cotation à 5 niveaux :
Cette cotation de l'importance des PP peut faire l'objet d'une légère correction. L'idée est de rééquilibrer l'importance des PP à partir de leur lien avec les enjeux de l'entreprise. Il s'agit, en fait, de relier les attentes et besoins des PP au regard des enjeux de l'entreprise.

Retour sur les enjeux : cotation finale de l'importance des enjeux

La méthode donne la possibilité finale d'une réévaluation de l'importance des enjeux.
Cette correction finale, à ce stade de l'analyse, doit conduire, entre autres, à ne pas sous-estimer systématiquement les enjeux « lointains » au profit des enjeux plus « immédiats » !

2.5/ L'équipe projet et l'application de la méthodologie

L'auto évaluation est réalisée par l'équipe-projet de l'entreprise. Cette équipe est constituée de représentants de différentes fonctions de l'entreprise : direction générale, ressources humaines, environnement, qualité, contrôle de gestion, gestion des risques, achats, etc. Un chef de projet est désigné au sein de l'équipe.
Le recours à un (à des) animateurs / consultants est souhaitable compte tenu de la complexité et de l'aspect novateur de l'application de cette méthodologie pour entamer une démarche DD dans l'entreprise.
La méthodologie utilisée est la suivante :

- chacun des cadres de l'équipe cote enjeu par enjeu ou PP par PP individuellement.
- la recherche d'un consensus sur la « note » attribuée fait l'objet d'explications à partir des cotations individuelles
- la validation (après révision, corrections des erreurs éventuelles) de la cotation relève du chef de projet assisté du consultant.

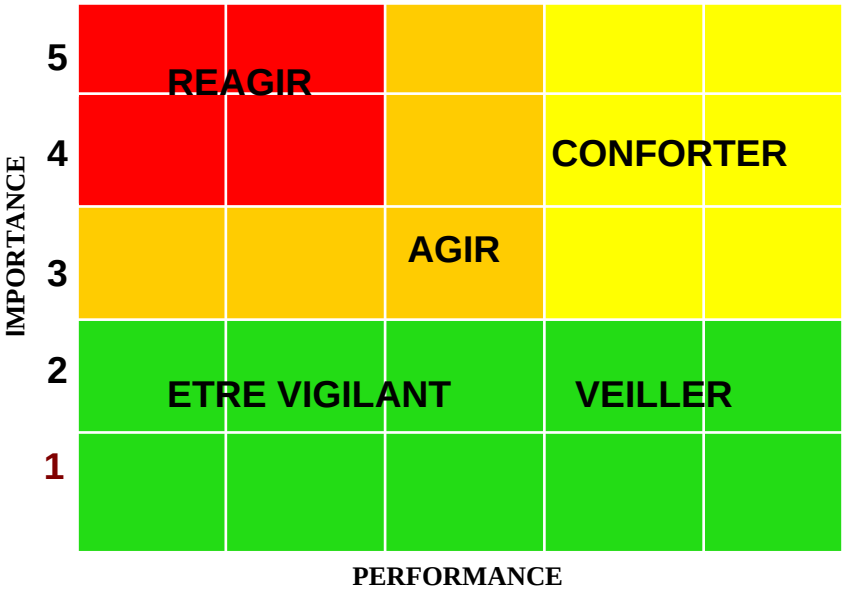
2ème partie : EXPERIMENTATION DE L'APPLICATION DE LA SD 21000 DANS UNE GRANDE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ET RESULTATS.

1/ RESULTATS DES COTATIONS ET ANALYSE

1.1/ Caractéristiques de la « grille de positionnement » des enjeux :

Les résultats des cotations permettent de situer chaque enjeu dans la matrice suivante, caractérisée par des niveaux de risque pour l'entreprise/

GRILLE DE POSITIONNEMENT DES ENJEUX DU DD
DANS L'ENTREPRISE.

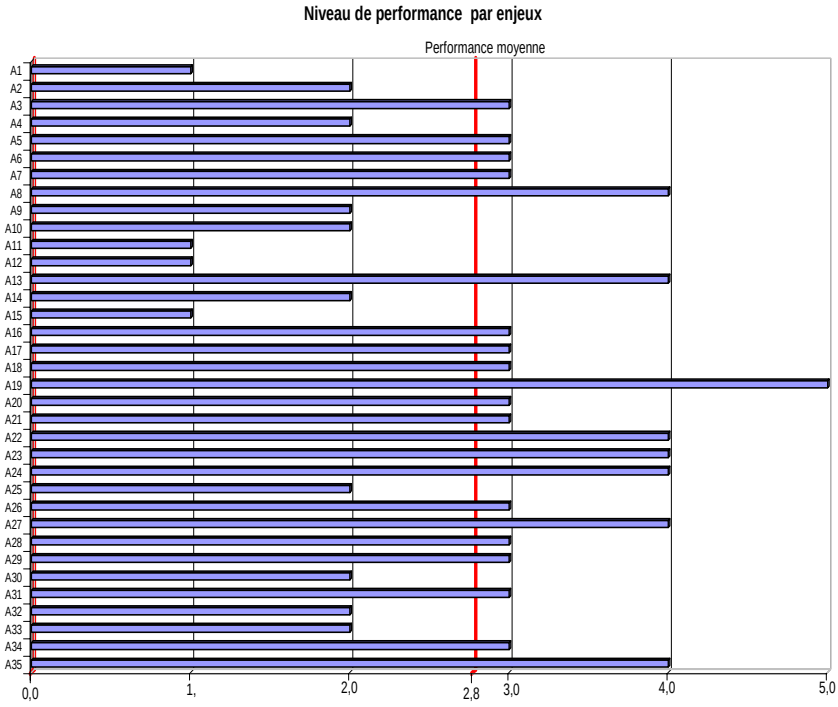


Le croisement Importance / Performance permet d'identifier des priorités.
Si l'entreprise est peu performante sur un enjeu, mais que cet enjeu est très important pour elle, l'entreprise va devoir réagir et planifier des actions à très court terme,
De la même manière, si l'importance est faible, les enjeux sont considérés comme non prioritaires.
Les enjeux significatifs sont normalement représentés par les cases « Réagir » et « Agir »

1.2 / Comparaison entre les niveaux de performance des enjeux : Résultats et ana1yse

A ce stade, il est bon de rappeler qu'il s'agit de la vision de l'équipe projet. C'est-à-dire des cadres de l'entreprise, sans connaissance approfondie de toutes les PP et de la logique du DD, et sans concertation préalable avec les PP.

Tableau N°1 : niveau de performance par enjeu

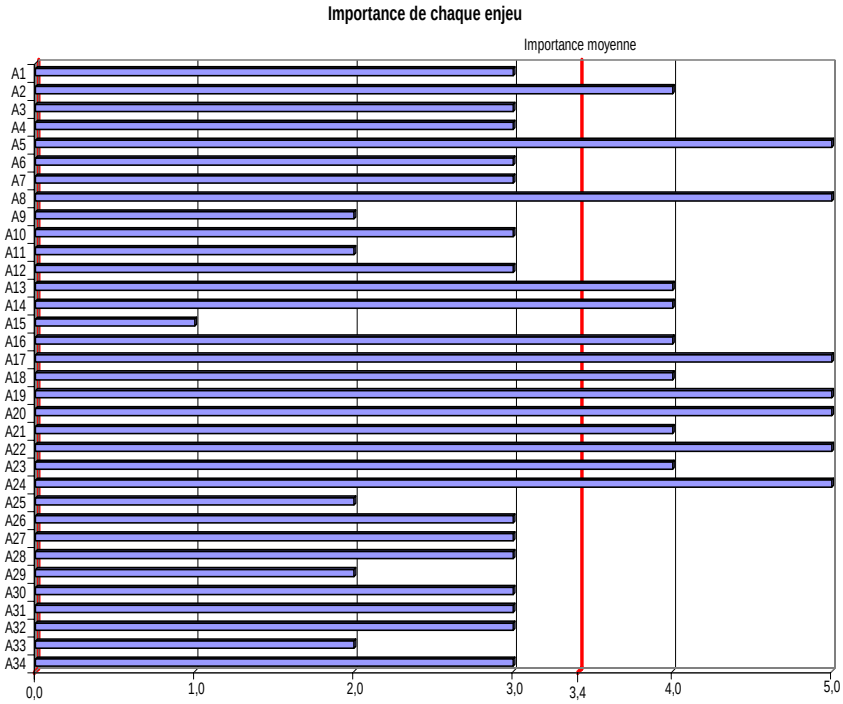


La moyenne des «performances» des enjeux est de 2,8. Ce qui aurait tendance à montrer que cette entreprise est globalement arrivée au niveau des « règles de l'art » dans son secteur. .

Les enjeux de DD dont les performances sont les plus faibles sont ceux qui sont liés aux pratiques managériales et aux modes de production et consommation comme la politique d'achats par exemple.

A l'opposé, les enjeux pour lesquels la performance est la meilleure sont du domaine économique, comme les côuts et investissements, et dans une moindre mesure d'ordre social (hygiène, sécurité, santé par exemple).

Tableau N°2 : Comparaison entre les niveaux d'importance des enjeux :

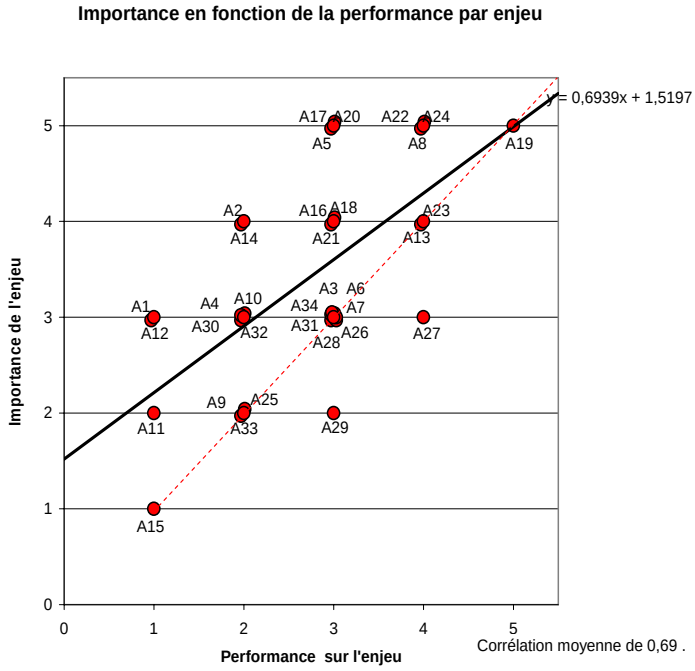


En ce qui concerne les importances, les cotations sont supérieures et la moyenne atteint 3,4. On notera la grande importance donnée aux enjeux économiques, mais également celle accordée aux pratiques managériales, pourtant cotées comme « peu » performantes …Ce qui souligne que, même lorsque l'entreprise se juge peu performante elle est capable de considérer cet enjeu comme important.

1.3/ Corrélation entre performance et importance des enjeux :

Pour une entreprise donnée, il semblerait logique que l'importance et la performance sur les enjeux soient corrélés fortement.
Or, il apparait que le coefficient de corrélation est assez faible (0, 69) comme le montre le schéma de dispersion des enjeux, ci-après :

Tableau N° 3



L'hypothèse principale qui se dégage de ce tableau est que la maitrise d'un enjeu n'a pas clairement de correspondance avec son importance. Ce qui aurait tendance à démonter que l'approche stratégique du DD n'est pas cohérente...
Compte tenu de ce dernier résultat, il serait intéressant de vérifier la corrélation entre l' importance des PP donnée par l'entreprise et le niveau de relation et de dialogue entretenu avec ces PP.

1.4 La hiérarchisation des enjeux :

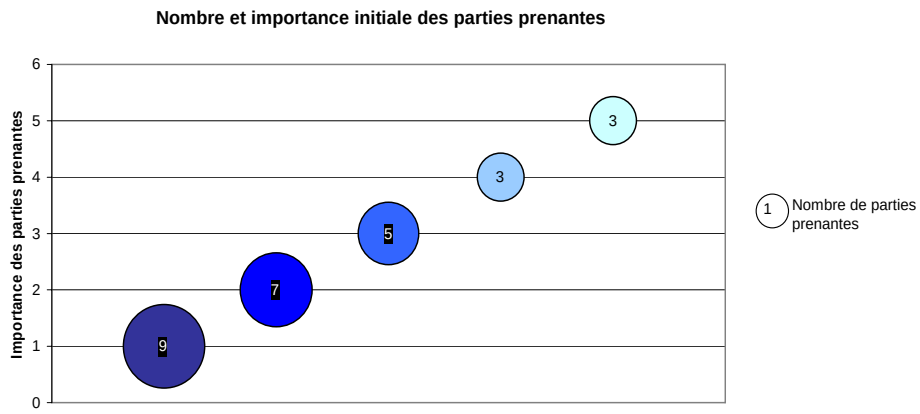
Les résultats de la hiérarchisation apparaissent très clairement dans la grille de positionnement des enjeux.
Deux enjeux liés aux pratiques managériales sont dans le « rouge » (dans le « Réagir » de la grille), c'est-à-dire avec une différence marquée entre le niveau de performance et d'importance au détriment du premier. Ces enjeux doivent, en conséquence, faire l'objet d'une réaction à court terme.
Quatre autres priorités se dégagent dans la grille de positionnement (dans les parties les plus critiques de la zone « Agir) », dont deux corroborent le champ des pratiques managériales. Les deux autres ayant trait davantage à des aspects économiques et sociaux.

1.5/ Catégorisation des Parties Prenantes

Compte tenu du travail réalisé sur les PP, il est probable qu'une typologie se dégage en liaison avec les niveaux d'importance attribués aux PP.

Dans le schéma suivant figure le nombre de PP pour chaque niveau d'importance :

Tableau N°4



Ce tableau fait apparaitre un « noyau dur » de 6 PP (niveau 4 et 5) qui comprend :
les actionnaires, les salariés, les partenaires stratégiques (alliances) auxquels s'ajoutent, les clients, les grandes entreprises du secteur, les certificateurs.

Puis, un « deuxième cercle », qui regroupe notamment des PP du « territoire ». Ces PP sont connues, mais l'organisation d'une transaction n'est vraisemblablement pas réalisée. Ces PP « demandent » réflexion à l'entreprise, en particulier le développement d'un dialogue. Ce sont entre autres : les collectivités locales (Mairie..) , Drire, Préfecture, ADEME, Agence de l'Eau, mais aussi les fournisseurs, les sous-traitants, les utilisateurs finaux...

Enfin, les « inconnues », ou en tous cas les PP considérées comme sans importance pour l'entreprise. En réalité, probablement celles dont on n'apprécie pas l'intérêt, ni les attentes ni les besoins. On y retrouve : les Instituts de formation, les organismes de recherche, les écoles, les associations locales, mais

aussi les organisations professionnelles, les CCI, la DDE, les compagnies d'assurances.
Ce sont des PP qui sont perçues comme ayant un faible pouvoir de « nuisance » pour l'entreprise .

Cette première typologie nous conforte dans ce qu'intuitivement on peut imaginer, à savoir que l'entreprise « connait bien » des PP traditionnelles, mais insuffisamment des partenaires potentiels qui ne sont pas directement liés à son activité économique immédiate.

Les principaux enjeux portés par les attentes de PP auxquels l'entreprise se montre la plus sensible sont ceux ayant une répercussion immédiate et tangible sur ses activités ou un pouvoir de nuisance potentielle élevé.

2/ INTERETS ET LIMITES DE LA DEMARCHE A PARTIR DE CETTE EXPERIENCE

2.1/ Application pratique de la méthodologie

La méthodologie bien que lourde (les systèmes de cotation et correction notamment) est applicable dans une entreprise. La démarche doit être soutenue par la direction générale et orchestrée par une équipe motivée, en particulier le porteur interne du projet (cas typique de toute démarche transversale dans l'entreprise). Il est bon qu'elle soit accompagnée par un animateur « sachant ».

En terme de résultats, les objectifs sont atteints car la démarche a permis de dégager clairement des enjeux significatifs et hiérarchisés à partir des grilles de positionnement et de proposer ainsi des axes d'amélioration précis quant aux enjeux prioritaires.

2.2/ Appropriation des principes de la RSE par les acteurs et intégration dans la stratégie de l'entreprise :

Plusieurs phases d'appropriation se sont succédées au cours des réunions successives qui se sont déroulées sur plusieurs mois :
- une phase de découverte passant par l'acquisition de notions sur le DD et la RSE à partir de l'outil proposé ;
- une phase de sensibilisation et de pédagogie qui mène à une compréhension progressive des concepts de la RSE et de l'outil FD X 30-023.
- une phase d'ouverture ou l'équipe-projet non seulement se prête au « jeu » des différentes cotations demandées, mais y trouve un intérêt évident…
- une phase (encore embryonnaire à ce stade) de questionnement plus profond ou les participants commencent à se demander quelles implications cette démarche peut induire pour eux-mêmes et leur service.
- une phase « finale », où les participants voient clairement se dessiner les résultats de leurs réflexions et s'approprient davantage la démarche et sa philosophie.

Par ailleurs, l'accompagnement par les animateurs n'aura pas été un « processus dénaturant » pour l'entreprise, ce qui aurait pu être le cas comme le souligne Torrès (16) pour ce type de démarche de « conseil/accompagnement ».

Il apparaît que les principes de la RSE (selon la SD 21000) sont acquis par l'équipe projet à l'issue du déroulement de la méthode. Par contre, il serait imprudent d'assurer que tous les résultats de la démarche seront effectivement repris dans les processus et les plans d'action de l'entreprise. Mais un premier pas dans cette direction avec la la prise en compte stratégique du DD par la hiérarchie dirigeante de l'entreprise a été un résultat très positif de cette démarche, qui n'est cependant qu'amorcée…

2. 3 Limites et inconvénients de cette méthodologie :

Les résultats de cette méthode vont totalement dépendre des opinions des seuls membres de l'équipe projet et donc reflètent un ensemble de « subjectivités ».
Compte tenu de la méconnaissance initiale du domaine DD par les membres de l'équipe projet, il est nécessaire au départ pour adopter un langage commun et s'assurer de la bonne compréhension par tous d'une formation ou d'un séminaire introductif sur le sujet.

Dans une organisation traditionnelle et fortement hiérarchique, il est capital de pouvoir disposer du soutien et de l'engagement de la direction générale pour la mise en œuvre de cette démarche nouvelle pour la hiérarchie. Ce qui passe par l'obligation de « sensibiliser » le plus haut « niveau » de l'entreprise et d'obtenir son accord pour lancer la démarche.
Il est également fondamental de disposer d'un « porteur », le chef de projet, interne à l'entreprise qui saura motiver l'équipe et assurer les travaux à effectuer.
Le recours à un consultant spécialisé et expérimenté sur ces problématiques de DD apparaît comme indispensable dans une première phase au moins pour initier la démarche et en assurer la maitrise, en particulier au niveau méthodologique.

Le caractère même de la méthodologie requiert un temps de réflexion suffisant et ne peut se réaliser dans la précipitation. Il est nécessaire de se donner quelques mois pour pouvoir la mener à bien dans de bonnes conditions.

La procédure un peu lourde et mécanique des « tables de correction » peut apparaître comme légèrement arbitraire même si elle a une certaine logique et oblige à la réflexion.

Il n'apparaît pas comme évident, ni très facile, de dégager une hiérarchisation « cohérente » des enjeux par le système de cotation qui caractérise cette méthode. A ce stade, il est décisif de repérer les liens et relations susceptibles d'exister entre des enjeux ressortant comme significatifs (dans la « zone » Agir et Réagir de la grille)

Le système de validation des résultats de la démarche auprès des PP reste à inventer, puisque cette méthodologie ne précise pas le mode d'emploi pour le

recueil des attentes des PP. Celle-ci a été effectuée par enquête à l'aide d'un questionnaire dont il est apparu qu'il convenait de l'adapter aux différentes PP.

Enfin cette méthodologie ne précise pas comment articuler les résultats de la démarche en termes de positionnement des enjeux sur la grille et la façon d'élaborer des plans d'actions d'amélioration, même si elle met en relief les principales carences de l'entreprise dans une perspective de DD.

2.4 Les Principales conditions de succès pour la poursuite de la démarche :

Le succès d'une démarche de progrès dans le sens de la RSE au sein d'une entreprise qui s'appuie sur le document SD 21000 dépend des conditions suivantes :

- Passer d'un projet (d'une équipe projet) à une véritable organisation structurée du DD dans l'entreprise avec la prise en compte des actions DD dans les processus déjà existants de l'entreprise. Ceci suppose l'engagement de la Direction et l'appropriation de la démarche par les principaux responsables.

- Bien préciser au départ les objectifs recherchés à travers cette démarche : légitimité ? marketing et communication ? responsabilité sociale et sociétale ? excellence managériale ? nouvel axe fort de la stratégie de développement de l'entreprise ?

Ne pas oublier les acteurs faibles (parmi les PP) et les signaux faibles du DD comme les associations et les « petits porteurs », comme les appelle Détrie (18), qui peuvent dans le futur devenir plus importants en terme de risques pour l'entreprise.

- Marier la RSE avec l'innovation dans l'entreprise et donc rechercher le maximum de synergies et d'actions visibles de progrès entre ces deux axes potentiels d'opportunités de développement et d'excellence pour l'avenir de l'entreprise.

CONCLUSIONS

L'application dans une grande entreprise française de la méthodologie préconisée par la SD 21000 met en relief les points suivants :

Au départ de l'opération DD, deux personnes sont à considérer comme les ressources clés pour la démarche : la DG, qui doit être le client de l'opération, maitre d'ouvrage de la mission, et le maitre d'œuvre (c'est-à-dire le responsable en interne du projet), chargé d'animer l'équipe projet et de motiver « les troupes »

La méthode participative impliquant les principaux responsables hiérarchiques (un peu sceptiques au départ) facilite grandement l'appropriation progressive et la « prise de conscience » des enjeux DD et de la RSE
Le système de cotation chiffré (niveaux 1 à 5) est très parlant pour les acteurs car il s'inscrit dans un langage de Management auxquels ils sont habitués.
L'application mécanique de la méthodologie a des lourdeurs. Elle est même parfois complexe et nécessite d'être accompagnée par des intervenants extérieurs pour faciliter sa mise en œuvre et garantir son efficacité.
Un test de validation auprès des PP apparait comme particulièrement intéressant et novateur pour amorcer le dialogue avec des acteurs extérieurs. Par contre, il exige une préparation et un travail spécifique et rigoureux .

Sur le plan des résultats :
- Les axes d'amélioration dégagés offrent des perspectives « stratégiques » auxquelles l'entreprise n'était pas forcément habituée et force donc à une réflexion approfondie au plus haut niveau
Enfin, et surtout, si l'outil peut être amélioré, il a le grand mérite d'opérationnaliser la RSE et de déboucher sur des résultats palpables. Il permet de justifier pleinement des plans d'action et faire progresser de façon assez impressionnante la logique du DD dans une grande entreprise

BIBLIOGRAPHIE

1/ *Responsabilité Sociale de l'Entreprise*
Livre vert de la commission européenne 2005

2 / Savall H, Zardet V. *La tétranormalisation, défis et dynamiques*
Economica, 2005.

3/ Penan Hervé et Mignot Hervé, *Négociation des normes contractuelles : La gestion du risque normatif,* Annales des Ponts et Chaussées n°95, 2000

4/ Capron Michel, Quairel - Lanoizelee Françoise,
Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Alternatives économiques, Coll. La Découverte, mars 2004

5/ Brodhag Christian, *Genèse du concept du développement Durable : dimensions éthiques, théoriques et pratiques*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2003

6/ Le Moigne Jean Louis, *La modélisation des systèmes complexes*
Dunod, 1990

7/ Brodhag Christian, Delchet Karen, *Audit et Développement Durable*,
Classeur Audit et auto-évaluation, AFNOR, 2004

8/ Delchet Karen, *la prise en compte du Développement Durable par les entreprises, entre stratégie et normalisation*, Thèse de doctorat, mars 2006

9/ Gendron C, Lapointe A., et TurcotteM F, *Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale, Quelle régulation ?*
Les cahiers de la Chaire économie et Humanisme, (UQMA-ESG), 2003

10/ Lapointe Alain, Gendron Corinne, *La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME, option marginale ou enjeu vital*,
7° Congrès International Francophone en Entrepreneuriat, Montpellier, octobre 2004.

11/ Metzl JF , *Network Diplomacy*, Georgetown Journal of International Affairs , 20010.

12/ Jounot Alain, *Le développement durable, 100 questions réponses pour comprendre et agir*, AFNOR, 2004

13/ Creton B, Lafont B., Mantel G, *Processus de production des documents français de normalisation* AFNOR 2005

14/ NOVETHIC, B*enchmark européen des outils d'évaluation « responsabilité sociale »,.* Paris, 2003.

15 / Millet Dominique, Bistagnino Luigi, Lanzaveccia Carla, Camous Roger,
L'entreprise face au développement Durable : Changement de paradigme et processus d'apprentissage.
Natures, sciences et sociétés 11, Editions Elsevier 2003

16/ Rosé jean-jacques, *Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social* –Méthodes et recherches Management –De Boeck-2006

17/ Torrès Olivier, *petitesses des entreprises et grossissement des effets de proximité*, Revue Française de Gestion, N° 144 - 2003

18/ Detrie P, *L'entreprise durable*, Dunod, 2005